Centre de cas



7 99 2015 001T

Rédaction de notes pédagogiques pour les cas décisionnels : mode d'emploi

Document[1] produit par la professeure **Aurélia DURAND**[2]

Introduction

Cette note technique vise à faciliter la rédaction de notes pédagogiques pour les cas décisionnels.

Elle cible les enseignants possédant peu d'expérience dans la rédaction de leurs cas et de leurs notes pédagogiques.

Devant la multiplicité des approches rédactionnelles, l'incertitude est l'un des principaux obstacles que doivent surmonter les débutants. Plusieurs documents traitent du contenu des notes pédagogiques (p. ex. Austin, 1993; Corey, 1998; Mesny, 2014; Yemen, 2010), mais peu d'entre eux traitent du processus de rédaction lui-même. L'objectif du présent document est donc de fournir des instructions générales aux rédacteurs de cas débutants pour leur permettre de rédiger leurs notes pédagogiques. Il permet notamment aux auteurs d'évaluer rapidement le temps requis pour préparer les notes, amorcer le processus rédactionnel et structurer les informations requises.

Structure

Ce document fait suite au guide de production des notes pédagogiques proposé par Mesny (2014). En voici la structure :

---

[1] Traduction de l'anglais de *A Guide for Writing Teaching Notes for Decision-Based Cases*, Centre de cas HEC Montréal, document nº 7 99 2015 001, 2015.

[2] Aurélia Durand est professeure adjointe au Département d'affaires internationales à HEC Montréal.

***

Suivant une approche de « boîtes à remplir », vous pouvez utiliser ce document pour rédiger une première version des notes pédagogiques en 1) remplaçant le texte surligné et en 2) supprimant les boîtes de texte qui offrent des « conseils » aux diverses étapes du processus de production.

***

Titre du cas

Section 1. Nature du cas, résumé et thèmes-clés

Ce cas est basé sur une entreprise réelle / fictive qui [Décrivez l'entreprise].

Il s'agit d'un cas décisionnel. On demande aux étudiants de jouer le rôle de [Décrivez les « détenteurs ou propriétaires » du problème ou les protagonistes qui doivent prendre une décision], d'analyser la situation décrite, et de formuler des recommandations relativement à [Dressez la liste des principales décisions impliquées dans le cas].

Les thèmes-clés sont [Dressez la liste des thèmes-clés, p. ex. l'internationalisation, le choix d'un marché et le mode d'introduction]. Le cas se passe en [année + pays] et dans [le secteur d'affaires].

La collecte des données utilisées dans ce cas a été effectuée entre / et [début et fin du mois/de l'année]. Les données primaires ont été collectées [Dressez la liste des techniques utilisées : entrevues en profondeur, questionnaires, observation, etc.]. Les données secondaires ont été obtenues [Dressez la liste des sources : sites Web publics, rapports industriels, rapports annuels d'entreprise, etc.]. Le nom des personnes et celui des entreprises impliquées dans ce cas [sont véridiques / ont été changés pour des raisons de confidentialité].

Le cas [Proposez un résumé du cas en suivant une structure narrative classique : établissez rapidement « qui, quoi, où et quand », puis décrivez les événements qui se sont déroulés et les décisions à prendre qui en découlent].

Section 2. Objectifs pédagogiques, public visé et cours utilisateurs

Ce cas pourrait être utile aux étudiants en administration des affaires ayant une connaissance limitée / modérée / approfondie de [Dressez la liste des thèmes principaux abordés dans le cas].

Il est recommandé de l'utiliser pour [Indiquez le type de cas, p. ex. un cas introductif / un cas fonctionnel / un cas global / un exercice / un examen[1]].

[1] Le terme « cas fonctionnel » fait référence à un cas qui traite d'une seule fonction ou discipline, p. ex. le marketing, les finances, les ressources humaines, tandis qu'un « cas global » est de nature multidisciplinaire. Pour obtenir des détails au sujet des types de cas et de leurs usages possibles selon les différents publics visés, voir Vásquez-Dodero (2000).

Il peut être utilisé dans les cours de [Dressez la liste du type général de cours dans lesquels le cas peut être utilisé, p. ex. marketing international et gestion stratégique]. Étant donné le niveau de difficulté [faible, modéré, élevé] du cas, il convient aux étudiants durant leur premier / dernier semestre d'un programme de [certificat, BAA, M.Sc., MBA, PhD, cycle supérieur ou premier cycle].

Les principaux objectifs de ce cas sont les suivants :

A. [Objectif d'apprentissage – p. ex. « Comprendre le processus d'internationalisation des PME »]
   1) [Sous-objectif – p. ex. « Identifier les motivations et les obstacles propres aux PME lorsqu'elles s'internationalisent »]
   2) Etc.

B. [Objectif d'apprentissage – p. ex. « Identifier le meilleur marché étranger »]
   1) [Sous-objectif – p. ex. « Effectuer une analyse comparative entre les pays A, B, C relativement au potentiel et aux obstacles du marché »]
   2) Etc.

C. [Objectif d'apprentissage – p. ex. « Identifier le meilleur mode d'introduction »]
   1) [Sous-objectif – p. ex. « Comparer les modes d'introduction 1, 2, 3 en matière de risques et d'exigences de contrôle »]
   2) Etc.

Les objectifs secondaires sont les suivants :

i. Développer et intégrer le vocabulaire technique dans le domaine de [Dressez la liste des sujets]
ii. Approfondir ses connaissances sur [contextes géographique et/ou industriel spécifiques]
iii. Distinguer les questions-clés des questions secondaires
iv. Estimer l'écart entre le besoin et la disponibilité des données
v. Collaborer, discuter, convaincre et communiquer
vi. Suivre un processus de prise de décision réfléchi
vii. […]

Conseil I – Définissez des objectifs pédagogiques exigeants

Bien qu'il existe de nombreuses ressources pratiques sur le sujet, la taxonomie des objectifs pédagogiques de Bloom est particulièrement utile pour établir des objectifs d'apprentissage. Pour accéder à des explications pertinentes de cette taxonomie, voir le Center for Excellence in Learning and Teaching (Iowa State University).

Comme indiqué sur le site Web du Centre, « un énoncé d'objectif d'apprentissage comprend un verbe (une action) et un objet (habituellement un nom). Le verbe se réfère généralement au [/aux actions associées au] processus cognitif désigné. L'objet décrit généralement la connaissance que les étudiants devraient acquérir ou développer. » (Anderson et Krathwohl, 2001, p. 4-5) [traduction libre]

Facultés cognitives dites inférieures →					→ Facultés cognitives dites supérieures
Mémoriser	**Comprendre**	**Appliquer**	**Analyser**	**Évaluer**	**Créer**
Reconnaître (identifier) **Se rappeler** (récupérer)	**Interpréter** (clarifier, paraphraser, représenter, traduire) **Donner des exemples** (illustrer, expliquer) **Classifier** (catégoriser, englober) **Résumer** (extraire, généraliser) **Faire des inférences** (conclure, extrapoler, interpoler, prédire) **Comparer** (mettre en contraste, en correspondance, en relation) **Expliquer** (construire des modèles)	**Exécuter** (mettre en œuvre) **Implanter** (utiliser)	**Différencier** (discriminer, distinguer, focaliser, sélectionner) **Organiser** (trouver une cohérence, intégrer, exposer, décortiquer, structurer) **Attribuer** (déconstruire)	**Vérifier** (coordonner, détecter, surveiller, tester) **Critiquer** (porter un jugement)	**Générer** (formuler une hypothèse) **Planifier** (concevoir) **Produire** (construire)

Tableau 1. Établissement des objectifs d'apprentissage selon la taxonomie de Bloom et le processus cognitif – Source : Center for Excellence in Learning and Teaching, adapté de Anderson et Krathwohl (2001, p. 67-68) [traduction]

Les objectifs d'apprentissage doivent être basés sur le type de cas. Les objectifs d'apprentissage des cas descriptifs visent généralement des capacités cognitives de moindre exigence(colonnes de gauche dans le tableau 1) comme « mémoriser », « comprendre », « appliquer » et « analyser », alors que les cas décisionnels ciblent des capacités cognitives plus exigeantes, dites supérieures (colonnes de droite dans le tableau 1) comme « évaluer » et « créer ». Dans les cas décisionnels, il est possible de cibler les capacités telles qu'appliquer et analyser, par exemple, mais il est préférable de traiter ces objectifs comme des objectifs secondaires. Les objectifs d'apprentissage primaires doivent se concentrer sur les capacités cognitives dites supérieures.

Section 3. Stratégies pédagogiques du cas

Conseil II – Recommandez une approche pour aborder le cas
Les approches PROSITOC et PROSITOPIC

Les étapes proposées ici ne doivent pas être considérées comme un modèle qu'il faut suivre à la lettre, mais constituent des exemples d'étapes à prendre en considération lorsque vous pensez à la façon de structurer votre discussion et votre analyse de cas.

Étapes proposées :
1) PRO – Définition du problème
2) SIT – Situation (mise en contexte)
3) OP – Options
4) I – Implantation
5) C – Clôture

Ainsi, PROSITOC et PROSITOPIC sont des moyens mnémoniques qui facilitent la mémorisation des étapes importantes de la discussion et de la résolution de cas décisionnel. La première approche exclut l'étape de l'implantation (mise en œuvre) en se limitant à la recommandation d'une solution (PRO-SIT-O-C). La deuxième approche comprend une description des conditions menant à la mise en œuvre réussie de la solution recommandée, et examine les conséquences possibles pour l'entreprise (sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise ou sur certaines fonctions plus ciblées). Elle étudie également l'impact sur ses ressources (p. ex. l'humain, la gestion, l'aspect technique et les finances), et comprend une analyse coûts-bénéfices ainsi qu'un échéancier pour mettre en œuvre la solution proposée.

Avant de commencer à rédiger les notes pédagogiques – ou le cas (puisque les informations fournies dans le cas doivent correspondre à l'approche) –, vous devez décider si vous y intégrez l'étape de mise en œuvre. Il est recommandé d'utiliser une approche PROSITOPIC si vous avez accès à des données complètes sur l'entreprise (renseignements financiers compris) et une bonne compréhension de « ce qui s'est passé ensuite ». Il faut également tenir compte des publics cibles. Il est possible de joindre les informations pertinentes à l'étape de mise en œuvre dans le cas et dans les notes, et suggérer à l'enseignant d'adopter une approche PROSITOC avec les étudiants moins expérimentés (p. ex. pour les programmes du BAA et de M.Sc.) et une approche PROSITOPIC avec les étudiants plus expérimentés (p. ex. le programme du MBA).

Conseil III – Proposez une stratégie pour la discussion en classe

Cette section donne un aperçu général de la stratégie de discussion selon l'approche PROSITOPIC, c.-à-d. qu'elle comprend la phase de mise en œuvre. La stratégie doit être adaptée aux particularités du cas (par exemple, en changeant la nature ou l'ordre des étapes proposées).

Conseil III (suite)

Étapes proposées :
n° 1 PRO – Définition du problème
n° 2 SIT – Situation (mise en contexte)
n°s 3-4 OP – Options – polarisation du cas et prise de décisions
n° 5 I – Implantation
n° 6 C – Clôture du cas

La nature des activités en classe et le temps qui leur est alloué variant considérablement en fonction du public visé, des stratégies différentes peuvent être proposées pour des auditoires différents. L'étape de prise de décision doit tout particulièrement être adaptée au public visé. Avec un groupe avancé, il est recommandé d'avoir recours à la discussion en plénière. Avec un groupe moins expérimenté, l'enseignant peut interrompre la plénière, diviser la classe en groupes plus petits et leur assigner des tâches spécifiques (p. ex. remplir des fiches de données ou appliquer des modèles d'analyse spécifiques) avant de reprendre la plénière.

Il est généralement recommandé d'opérer un transfert de la responsabilité de la discussion (« qui » ouvre et entretient celle-ci) de l'enseignant (le « chorégraphe » ou le « chef d'orchestre ») aux étudiants le plus rapidement possible, et d'opérer un transfert inverse à l'étape de clôture.

Les tableaux qui suivent suggèrent la façon de structurer et d'adapter la stratégie pédagogique pour les auditoires avec ou sans expérience (p. ex. les programmes du MBA et du BAA).

La stratégie proposée pour une discussion d'une durée de [60/90/120/180] minutes est adaptée à [ciblez l'auditoire p. ex. une classe de M.Sc., du MBA]. Le tableau suivant présente un aperçu des activités proposées en classe, les objectifs correspondants, et la durée allouée recommandée. Les étapes y sont expliquées.

Étape	Activités en classe	Objectifs	Durée
1. Définition du problème	Discussion en plénière – structurer les suggestions des étudiants au tableau	i, iii	10 min
2. Mise en contexte	Discussion en plénière	ii	15 min
3. Polarisation du cas	Susciter des réactions en demandant aux participants de prendre position, de jouer un rôle ou de procéder à un vote	v	5 min
4. Prise de décisions	Discussion en plénière – structurer les suggestions des étudiants et les données/calculs au tableau	B, C, iv, v	30 min
5. Implantation des décisions	Discussion en plénière – structurer les suggestions des étudiants et les données/calculs au tableau	B, C, v	20 min
6. Clôture du cas	Résumé des apprentissages tirés du cas	A, B, C, i	10 min
		Total :	90 min

Tableau 2. Discussion sur le cas – structure suggérée pour les groupes expérimentés (p. ex. MBA) – Source : Aurélia Durand

Étape	Activités en classe	Objectifs	Durée
1. Définition du problème	Discussion en plénière – structurez les suggestions des étudiants au tableau	i, iii	20 min
2. Mise en contexte	Travail en équipe – assignez des rôles différents ou des cadres / modèles à appliquer au cas et à présenter brièvement au reste de la classe	A, ii	35 min
3. Polarisation du cas	Procédez à un vote – inscrivez au tableau le nombre de personnes en faveur, contre, et indécis	v	5 min
4. Prise de décisions	Travail en équipe – demandez aux groupes d'évaluer les diverses options et de formuler une décision	B, iv, v	30 min
Pause			15 min
5. Implantation des décisions	Discussion en plénière – Des groupes choisis au hasard doivent justifier leur résolution devant le reste de la classe (10 min chacun) et répondre aux questions sur la mise en œuvre pendant que l'enseignant résume les points importants au tableau	B, iv, v	50 min
6. Clôture du cas	Procédez à un deuxième vote – comparez les résultats avec le premier vote Présentez les liens entre le cas et la théorie	A, B, i	5 min 35 min
		Total :	195 min

Tableau 3. Discussion sur le cas – structure suggérée pour les groupes inexpérimentés (p. ex. BAA) – Source : Aurélia Durand

Étape 1. Définition du problème – L'enseignant peut commencer la discussion en demandant aux étudiants de parler des principaux enjeux du cas et inscrire les réponses au tableau. Les étudiants doivent pouvoir différencier les principaux enjeux des thèmes secondaires et des « symptômes » (qui révèlent le problème sans avoir besoin d'être abordés). Les questions types suivantes servent à guider les discussions à cette étape :

- Quel est le vrai problème?
- Qu'est-ce qui pourrait mieux aller? Est-ce critique?
- Pourquoi faudrait-il tenter de résoudre ce problème?
- Qui devrait agir? Qui est le détenteur du problème?

L'enseignant peut choisir d'analyser la nature du problème en profondeur ou bien de passer rapidement à l'étape suivante s'il voit que les étudiants éprouvent de la difficulté à identifier le problème et à s'approprier la discussion.

Étape 2. Mise en contexte – L'enseignant peut aider les étudiants à se joindre à la discussion en « mettant le cas en contexte » et en leur demandant de décrire la situation. Le modèle d'analyse situationnelle des « 5C » peut être utile, afin de s'assurer que les renseignements pertinents relatifs à l'entreprise (*Company*), au contexte (*Context*), aux clients (*Clients*), aux concurrents (*Competitors*) et aux principaux collaborateurs (*Collaborators*) (fournisseurs, distributeurs, etc.) soient inclus. Les questions suivantes peuvent servir de guide à la discussion :

- L'entreprise : Que fait l'entreprise? Sur quoi est-elle fondée (mission, valeurs)? Qui en assume la direction? Qui prend les décisions? Qui doit « résoudre » le problème? Quelles sont les sources de revenus? Qu'est-ce qui motive les gestionnaires?
- Le contexte : Pourquoi l'entreprise est-elle confrontée à cette situation? Dans quelle industrie œuvre-t-elle? Que sait-on de la situation actuelle de l'entreprise/l'industrie (étape du cycle de vie, facteurs-clés de succès, chaîne de valeur, contexte économique, menaces, opportunités, faiblesses, forces, etc.)?
- La concurrence : Qui sont les concurrents? Quel est l'avantage concurrentiel de l'entreprise? La concurrence est-elle intense? Quels sont les facteurs-clés de succès dans cette industrie?
- Les clients : Comment la clientèle est-elle segmentée? Quels sont les segments les plus importants (p. ex. PME, multinationales)? Qui sont les clients-cibles principaux et secondaires?
- Les collaborateurs (parties prenantes en général, y compris les employés et les partenaires d'affaires externes) : Qui sont les principales parties prenantes? Qu'est-ce qui les motive à entretenir des rapports avec l'entreprise? À propos des partenaires actuels et potentiels (p. ex. fabricants locaux, distributeurs, organismes de financement, etc.) : Quelle valeur ajoutent-ils et pour qui? Pourquoi l'entreprise a-t-elle besoin d'eux? Quels sont les « pour » et les « contre » d'être en affaires avec eux? Quel est le profil idéal de ces partenaires?

Il est recommandé de terminer cette étape en retournant à la définition du problème identifié (étape 1), en raffinant cette définition au besoin et en identifiant les décisions importantes à prendre pour résoudre ce problème. À ce stade, les pistes de solution ou options devraient apparaître de façon claire. L'enseignant devrait alors encourager les étudiants à assumer pleinement le leadership de la discussion.

<u>Étape 3. Polarisation du cas</u> – Le cas échéant, l'urgence et l'importance relative des décisions/options identifiées doivent être discutées, et les étudiants doivent choisir la décision à prioriser. À cette étape, la polarisation des étudiants autour des décisions-clés devrait être encouragée par exemple en procédant à un vote. Des questions comme celles ci-dessous doivent susciter des réponses « fermées » (p. ex. oui/non) :

- Recommanderiez-vous l'option 1, 2 ou 3? (p. ex. « recommanderiez-vous que l'entreprise se développe dans le pays A, B ou C »)?
- Je suis l'acteur X et vous êtes les acteurs Y et Z. Je vous informe que j'ai choisi [l'option 1]. Êtes-vous satisfait?
- L'[option 2] est-elle une mauvaise idée?
- Quelle est la meilleure des trois options dans cette situation?

En fonction du degré de divergence des positions adoptées, l'enseignant devrait amener les étudiants à approfondir leur analyse afin de prendre la meilleure décision.

<u>Étape 4. Prise de décision</u> – Au cœur de la discussion de cas, l'enseignant peut mettre les objectifs pédagogiques de l'avant. Par exemple, en ce qui concerne l'objectif A [Énoncez l'objectif, p. ex. « Comprendre le processus d'internationalisation des PME »], l'enseignant peut ouvrir la

discussion et l'animer en posant les questions suivantes : [Dressez la liste des questions relatives à l'objectif A.]

- Question A.1 (p. ex. « D'habitude, comment les entreprises s'internationalisent-elles? »)
- Question A.2 (p. ex. « Pourquoi l'entreprise devrait-elle se développer à l'étranger? Pourquoi pas? »)
- …

[Répétez pour les autres objectifs]

L'enseignant pourrait ouvrir la discussion et l'animer en posant des questions sur les options ou alternatives possibles. Par exemple :

- Comment justifieriez-vous l'option 1 (p. ex. « se développer dans le pays A »)?
- Qu'est-ce qui fait que l'option 2 (p. ex. « pénétrer davantage les marchés dans le pays d'origine ») constituerait une stratégie plus solide/faible?
- Pourquoi est-ce impossible de choisir l'option 3 (p. ex. l'octroi d'une licence de fabrication à un partenaire étranger) dans ce contexte?
- …

<u>Étape 5. Mise en œuvre des décisions</u> – Cette étape s'appuie sur les décisions prises à l'étape précédente. Idéalement, les étudiants devraient « faire le gros du travail » seuls, mais l'enseignant peut les aider en alimentant la conversation avec des remarques ou questions sur les sujets suivants :

- les impacts à court et moyen terme des décisions sur les personnes concernées; les autres parties prenantes à l'interne ou à l'externe; les activités fonctionnelles de l'entreprise; les indicateurs de performance; etc.;
- l'implantation opérationnelle des décisions (défis à relever; ressources humaines, techniques et financières requises; calendrier d'exécution/échéancier et budget);
- la pertinence d'un éventuel plan de contingence (c.-à-d. les solutions alternatives à prévoir dans le cas où une des avancées prévues ne pourrait avoir lieu suite aux décisions prises); et
- les moyens d'assurer le suivi des résultats et de contrôler l'atteinte des objectifs correspondants aux décisions prises.

<u>Étape 6. Clôture du cas</u> – La dernière étape de la discussion est habituellement centrée sur les apprentissages découlant du cas. Selon l'auditoire visé, il peut être utile de lier explicitement le cas aux théories et concepts étudiés. L'enseignant doit expliquer clairement ce que le cas permet d'illustrer. À cette étape, la responsabilité de l'animation lui revient entièrement (ne plus prendre aucun commentaire ni question). Une conclusion éloquente de l'enseignant sur l'intérêt du cas favorisera la rétention d'information et permettra aux étudiants d'associer concepts et pratique.

Conseil IV – Suggérez une structure du tableau en classe

Certains enseignants trouvent que le fait d'écrire au tableau ralentit les discussions en classe et évitent de le faire. D'autres croient qu'il est important de conserver une trace des discussions en dressant une liste de mots-clés au tableau au moment où ils sont mentionnés. Non seulement cet exercice peut être extrêmement utile à l'enseignant quand vient le temps de clore le cas, mais il sert également les étudiants ayant un style d'apprentissage visuel plutôt qu'auditif. Vous trouverez une des nombreuses ressources traitant des styles d'apprentissages à BEPKO Learning Center (Indiana University-Purdue University Indianapolis).

Faire un suivi des points importants au tableau peut constituer un défi pour l'enseignant qui risque de finir la résolution du cas avec un tableau confus difficile à déchiffrer, qui manque d'espace, ou encore qui ne permet pas de distinguer les points importants des points de détail.

Il peut être utile pour les enseignants de planifier l'endroit où ils vont inscrire les informations sur le tableau à chaque étape de la discussion. Vos notes pédagogiques devraient donc comprendre une structure suggérée pour le tableau, adaptée aux particularités du cas.

Les figures qui suivent suggèrent des structures de tableau pour les approches PROSITOC et PROSITOPIC.

L'ordre et la taille des zones de texte peuvent être adaptés à chaque cas. Dans la culture occidentale, l'information circule généralement de gauche à droite, mais pour attirer l'attention de l'étudiant, le cœur de la discussion peut être placé au centre du tableau. Puisque les étapes 3 et 6 (polarisation et clôture du cas) sont habituellement conduites par le seul enseignant, elles n'apparaissent pas sur ces tableaux. Il est également utile de réserver de l'espace pour les calculs et les commentaires « non-désirés » ou « à contretemps ». Ce sont les commentaires (questions, points soulevés) que l'enseignant souhaite éventuellement reconnaître mais qui ne méritent pas une attention immédiate (p. ex. peu pertinents, amenés trop tôt ou trop tard dans la discussion, etc.). Lorsqu'une zone spécifique du tableau leur est réservée, il est ensuite facile d'y revenir au moment opportun ou de les effacer au moment de clore le cas pour ne conserver que l'essentiel des informations pertinentes.

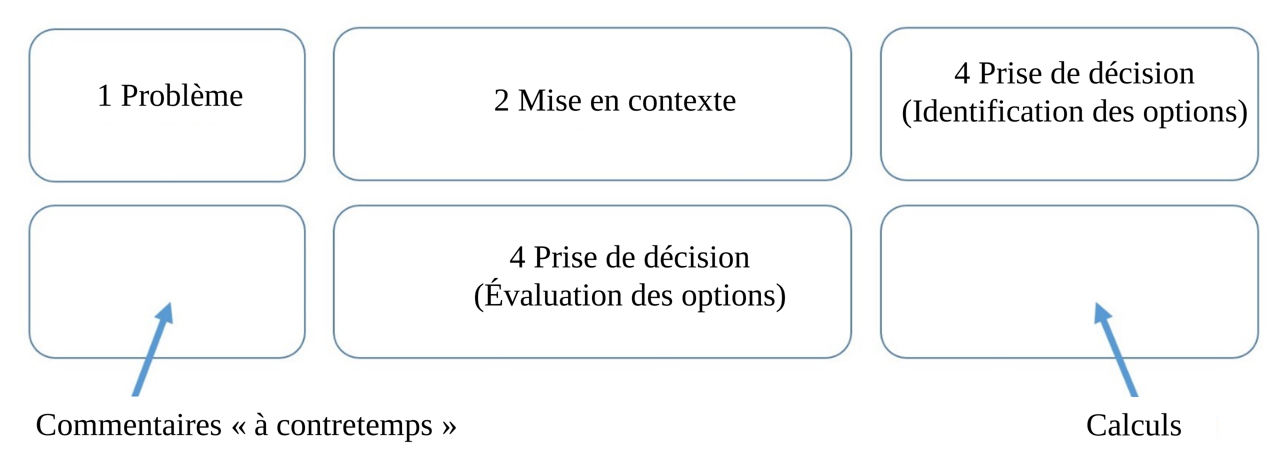


Figure 1. Exemple d'une structure de tableau (approche PROSITOC)

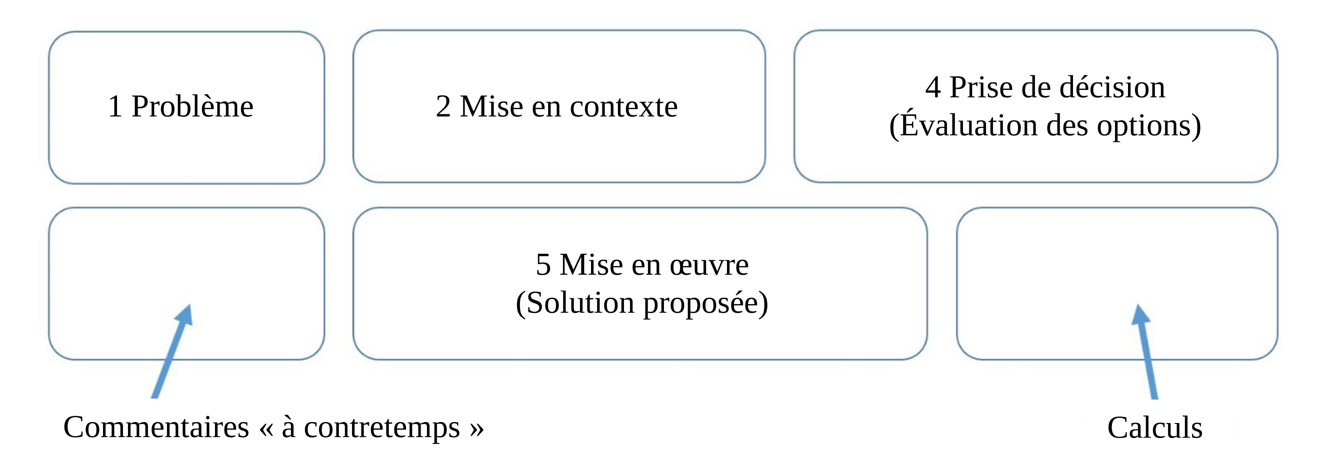


Figure 2. Exemple d'une structure de tableau (approche PROSITOPIC)

Section 4. Analyse de cas

Conseil V – Proposez une résolution du cas

Étapes suggérées pour une approche PROSITOC :

1. PRO – Problème : Identifier le problème à résoudre est souvent l'un des plus grands défis de l'analyse de cas. Après avoir précisé le problème à résoudre et les décisions à prendre, veillez à formuler des objectifs (p. ex. augmenter les ventes, les revenus, les profits, les parts de marché, etc.) qui seront utilisés plus tard pour évaluer le succès ou l'échec de la solution proposée.

2. SIT – Situation (mise en contexte) : Assurez-vous de présenter tous les éléments nécessaires pour que la situation soit bien comprise.

3. O – Options : Identifiez les solutions possibles (options indépendantes ou scénarios qui combinent différentes options) pour résoudre le problème; évaluez leur pertinence respective selon la situation, le problème à résoudre, et les objectifs à atteindre.

4. C – Clôture : Recommandez une solution (une option en particulier, les deux options les plus favorables, une séquence d'options, etc.). Discutez des conditions requises pour une mise en œuvre réussie et présentez les résultats espérés pour l'entreprise.

Étape 1. Définition du problème – Dans ce cas, le principal problème est [Expliquez le problème principal]. Les problèmes d'ordre secondaire incluent [Dressez la liste des autres problèmes et indiquez leur type ou catégorie – voyez le conseil ci-dessous]. Dans cette situation, les preneurs de décision devraient poursuivre les objectifs suivants : [Définissez les objectifs à poursuivre (p. ex. augmenter les ventes, les revenus, les profits, les parts de marché, etc.)].

Conseil VI – Présentez le problème du cas

En utilisant la méthode des cas, un objectif récurrent est d'obtenir des étudiants qu'ils établissent une distinction adéquate entre enjeux principaux et enjeux secondaires. Les étudiants – en particulier ceux ayant peu d'expérience professionnelle – éprouvent souvent de la difficulté à différencier les problèmes de leurs causes et de leurs conséquences. Un tableau présentant cette distinction sera utile à l'enseignant (voir ci-dessous).

Enjeux du cas	Catégorie de l'enjeu
- Enjeu nº 1 - Enjeu nº 2 - Enjeu nº 3 - Enjeu nº 4 - Enjeu nº 5 …	- Enjeu principal - Problème secondaire ou périphérique - Symptôme du problème - Conséquence du problème - Cause du problème

Tableau 4. Présentation du problème du cas : distinguer enjeux principaux et secondaires – Source : Aurélia Durand

Étape 2. Mise en contexte – L'enseignant pourrait vouloir considérer les points suivants lors de l'analyse de la situation décrite dans le cas. Premièrement,… Deuxièmement,… Finalement,… [Suggérez des réponses possibles aux questions répertoriées dans la section sur la stratégie pédagogique.]

Conseil VII – Facilitez la mise en contexte

Les informations générales et les réponses possibles aux questions soulevées dans le cas doivent être présentées de façon concise (p. ex. au moyen d'une liste à puces) et sous forme de tableaux ajoutés en annexe aux notes pédagogiques.

Le tableau suivant montre un exemple de la façon de structurer et de lier l'information aux questions pour aider l'enseignant à mettre le cas en contexte.

	Questions	Résumé de l'information
Entreprise	Que fait l'entreprise? Quelle est sa mission? Qui la dirige? Qui prend les décisions? Qui est le détenteur du problème? Quelles sont les sources de revenus? Qu'est-ce qui motive les gestionnaires?	Décideurs Mission, vision et valeurs de l'entreprise Aperçu historique Emplacement Taille et revenus Forces et faiblesses Chaîne de valeur interne Etc.

	Questions	Résumé de l'information
Contexte	Pourquoi l'entreprise est-elle confrontée à cette situation? Dans quelle industrie œuvre-t-elle? Que savons-nous au sujet de la situation actuelle de l'entreprise/l'industrie (p. ex. étape du cycle de vie, facteurs-clés de succès, chaîne de valeur, contexte économique, menaces, opportunités, faiblesses, forces)?	Industrie Étape du cycle de vie de l'industrie Chaîne de valeur externe Tendances récentes Opportunités et menaces Etc.
Concurrents et concurrence	Qui sont les concurrents? Quel est l'avantage concurrentiel de l'entreprise? La concurrence est-elle intense? Quels sont les facteurs-clés de succès dans cette industrie?	Concurrents directs et indirects Degré de rivalité concurrentielle Facteurs-clés de succès dans l'industrie Avantage concurrentiel de l'entreprise Etc.
Clients et demande	Comment la clientèle est-elle segmentée? Quels sont les segments les plus importants (p. ex. PME, multinationales)? Qui sont les clients-cibles principaux et secondaires?	Clients actuels et potentiels Segments, cibles et positionnement Taille du marché, qualification et quantification de la demande Pouvoir des clients Etc.
Collaborateurs	Quelles sont les principales parties prenantes? Qu'est-ce qui les motive à entretenir des rapports avec l'entreprise? Les partenaires actuels et potentiels (p. ex. fabricants, distributeurs, organismes de financement locaux, etc.) : Quelle valeur ajoutent-ils et pour qui? Pourquoi l'entreprise a-t-elle besoin d'eux? Quels sont les « pour » et les « contre » d'être en affaires avec eux? Quel est le profil idéal de ces partenaires?	Employés Fournisseurs (et pouvoir de négociation avec les fournisseurs) Distributeurs Institutions financières Instituts de recherche Agences gouvernementales Etc.

Tableau 5. Mise en contexte : exemple d'analyse de situation – Source : Aurélia Durand

Étape 3. Identification et évaluation des options

Ce cas peut avoir X solutions, scénarios ou options possibles : [Dressez la liste des diverses options permettant de traiter le problème principal du cas, et décrivez-les brièvement.]

- Option 1
- Option 2
- Option 3
- …

Conseil VIII – Proposez votre évaluation des options

Dans votre analyse de cas, il est préférable de limiter le nombre d'options à considérer (pas plus de 3 ou 4). Vous souhaiterez peut-être mentionner brièvement d'autres options qui présentent des faiblesses évidentes en expliquant pourquoi vous les avez exclues d'emblée de votre analyse.

Expliquez ensuite les « pour » et les « contre » de chaque option en fonction de la situation spécifique (p. ex. mission, vision et valeurs de l'entreprise, buts et objectifs des gestionnaires, ressources disponibles, revenus attendus, calendrier d'exécution).

Il est également utile de dresser la liste des facteurs-clés qui vont influencer la prise de décision et de discuter de leur importance respective.

Pour terminer, partagez vos propres idées sur la façon d'évaluer les options. Proposez une solution et expliquez pourquoi vous pensez que c'est la meilleure.

La liste des « pour » et des « contre » de chaque option figure ci-dessous afin de clarifier les facteurs-clés dans le processus de prise de décision. [Dressez la liste des « pour » et des « contre » pour chaque option, en utilisant le tableau suivant au besoin.]

	Option 1	**Option 2**	**Option 3**
Avantages/bénéfices	• Avantage/ bénéfice n° 1 • Avantage n° 2 • …	• • •	• • •
Inconvénients/risques	• • •	• • •	• • •

Tableau 6. Préparation à l'évaluation des options : liste des « pour » et des « contre » – Source : Aurélia Durand

Selon l'analyse qui précède, les facteurs les plus importants sur lesquels baser les décisions qui mèneront à la résolution du cas sont les suivants : [Dressez la liste des facteurs en ordre décroissant d'importance et expliquez leur importance par rapport à la décision globale.]

- Facteur n° 1 : extrêmement important parce que…
- Facteur n° 2 : important également, mais moins parce que…
- …
- Facteur n° X : doit être considéré, mais est d'une importance marginale

En se basant sur cet ensemble de facteurs-clés, la meilleure option semble être [l'option X] parce que… [Expliquez comment vous êtes parvenu à cette conclusion en conduisant une analyse en profondeur. Au besoin, appuyez votre analyse avec une matrice de décision – voir ci-dessous].

Conseil IX – Proposez une matrice de décision

Une matrice de décision est un outil d'analyse qui aide à évaluer et à comparer plusieurs options en permettant d'en mesurer la pertinence (même si cette mesure ne se base que sur des opinions subjectives et des estimations approximatives). Son élaboration exige du travail, mais elle possède un grand avantage : on peut voir rapidement quelle option offre la meilleure solution au cas, et sous quelles conditions. De plus, elle permet à l'enseignant de discuter du choix des facteurs-clés de décision, de leur importance relative ou poids dans la décision à prendre ainsi que des critères de mesure pertinents. Ensuite, cet outil aide l'enseignant à expliquer comment évaluer la pertinence de chaque option selon les données disponibles. L'ajout d'une matrice de décision dans vos notes pédagogiques peut ainsi renforcer la confiance des enseignants dans l'utilisation de votre cas.

Étapes :

- Dresser la liste des options dans les colonnes de la matrice
- **Établir des critères d'évaluation pertinents (dans les lignes de la matrice) :** pour ce faire, sélectionner un ensemble restreint de facteurs-clés dans le processus de prise de décision et choisir les indicateurs pertinents permettant de quantifier ou de qualifier ces facteurs-clés
- **Évaluer l'importance relative des critères d'évaluation** en leur donnant une pondération spécifique dans la décision à prendre
- **Documenter la comparaison des options en construisant une feuille de données**
- **Choisir une échelle** pour évaluer la pertinence de chaque option
- **Évaluer la pertinence de chaque option en donnant une note** pour chaque critère; additionner les notes pondérées pour obtenir une note d'évaluation globale pour chaque option.

Documentez la comparaison des options – Cette activité implique la collecte de données crédibles pour chaque critère d'évaluation et chaque option, ainsi que la présentation de ces données dans un tableau bien structuré (feuille de données). Ce tableau doit également indiquer toutes les sources de référence pour faciliter une actualisation des données ou une recherche d'information complémentaire. Vous trouverez un exemple de ce type de tableau ci-dessous (construit selon le cadre d'analyse PEST, l'une des nombreuses façons possibles de structurer des données sur les pays). Il peut parfois être nécessaire d'utiliser un « proxy » ou indicateur intermédiaire pour s'approcher le plus possible des informations requises qui sont non disponibles. Dans d'autres circonstances, les informations peuvent n'être disponibles que partiellement (c.-à-d. pour quelques-unes des options, mais pas pour toutes, comme pour les options 1 et 2, mais pas pour l'option 3, ou pour différentes périodes de temps, comme en 2014 pour les options 1 et 2, mais en 2010 pour l'option 3). Si aucune donnée n'est disponible, vous pouvez insérer « n.d. » (non disponible) dans le tableau. Il est essentiel d'être aussi clair que possible dans la présentation des données. Par exemple, n'oubliez pas d'indiquer le type de données : est-ce un pourcentage, un ratio, un classement, une valeur dans une devise spécifique ou un volume dans un système de mesure spécifique? Une liste des références devrait également être fournie incluant le nom de l'auteur ou des auteurs (p. ex. des personnes, des organisations, des institutions), l'année, le titre de la publication, et l'URL si l'article a été consulté sur une page Web. L'enseignant devrait facilement comprendre la feuille de données et être capable de retrouver les informations fournies au besoin.

	Option (Pays) 1	Option (Pays) 2	Option (Pays) 3
FACTEUR 1 (p. ex. ASPECTS POLITIQUES ET JURIDIQUES)			
Indicateur 1 – p. ex. Classement du risque du pays / 180 pays (auteur, année)	23	74	2
FACTEUR 2 (p. ex. ASPECTS ÉCONOMIQUES)			
Indicateur 2 – p. ex. Produit intérieur brut Milliard $ US (auteur, année)	552	150	2 800
Indicateur 3 – p. ex. Taux de croissance de l'économie, % (auteur, année)	6	8	2
FACTEUR 3 (p. ex. ASPECTS SOCIO-ÉCONOMIQUES)			
Indicateur 4 – Indice du développement humain Classement / 187 pays (Nations Unies, année)	50	119	5
Indicateur 5 – Taux d'alphabétisation, population adulte (% de personnes âgées de 15 ans et plus) (auteur, année)	96	76	100
FACTEUR 4 (p. ex. ASPECTS TECHNOLOGIQUES)			
Indicateur 6 – p. ex. Dépenses en R. et D. (% du PIB) (auteur, année)	2	1	9

Tableau 7. Préparation à l'évaluation des options : documentation de la comparaison au moyen d'une feuille de données – Source : Aurélia Durand

Conseil IX (suite)

Évaluez l'importance relative des critères d'évaluation – Vous devriez attribuer une pondération à chaque critère. Par exemple, imaginons que vous avez 100 points à distribuer parmi tous les critères d'évaluation : ces points peuvent être exprimés en pourcentage. Recherchez la simplicité, il s'agit d'obtenir une estimation approximative de l'importance relative des facteurs. Il est inutile d'essayer d'être trop précis (p. ex., n'indiquez pas 12 % ou 28 %, mais plutôt 10 % ou 30 %, en utilisant de préférence des incréments de 10, voire de 5 au minimum). Dans l'ensemble, aucun critère ne devrait être pondéré à moins de 10 %, sinon cela indiquerait que son poids n'est probablement pas déterminant dans la prise de décision.

Choisissez une échelle d'évaluation – Les options devraient être comparées selon l'intérêt qu'elles représentent. L'échelle utilisée dépendra du degré de précision requis pour distinguer les options (p. ex. de 1 à 3, de 1 à 5, de 1 à 7, de 1 à 10, ou même de 1 à 100). Les échelles ayant un point central sont souvent utilisées (p. ex. 3 est le point central d'une échelle de 1 à 5, 4 est le point central d'une échelle de 1 à 7) parce qu'elles peuvent être utilisées comme des échelles de type Likert où les notes inférieures au point central servent à indiquer une évaluation négative, les notes supérieures une évaluation positive et le point central sert à indiquer une évaluation neutre (« ni positive ni négative »). Une telle évaluation neutre est particulièrement utile dans les cas où certaines données sont manquantes. En attribuant une note correspondant au point central de l'échelle choisie, l'option ne se trouve pas « pénalisée » lors du calcul final.

Conseil IX (suite)

D'autres échelles d'évaluation peuvent reposer sur des « étoiles » (p. ex. de * à ***) ou des signes plus et moins (p. ex. de --- à +++). L'avantage d'une évaluation numérique est le fait qu'elle facilite l'addition et la comparaison des notes.

Évaluez la pertinence de chaque option – Une fois l'échelle choisie, chaque option est évaluée avec une note sur cette échelle pour chaque critère sur la base des renseignements compilés dans la feuille de données. Dans le tableau ci-dessous, la dernière ligne présente une évaluation globale des options qui ont été comparées. C'est cette dernière ligne qui vous permet de justifier vos recommandations.

Prenez note que l'évaluation globale n'indique que la façon dont les options diffèrent de manière significative en fonction de leur pertinence. Dans ce cas, il en ressort une option « gagnante » (l'option 1). L'option 2 est plus appropriée que l'option 3, mais marginalement. Que veut dire cette différence? Est-ce vraiment significatif? Devriez-vous conclure que l'option 3 ne vaut pas la peine d'être considérée, ou qu'elle est simplement légèrement moins pertinente que l'option 2? Il n'y a pas de réponses claires, mais ça vaut la peine de poser de telles questions. Les options ayant des notes semblables peuvent parfois être considérées comme égales. Ce qui veut dire que vous devez faire attention aux conclusions que vous tirez lorsque vous utilisez des outils comme une matrice de décision. Les réponses ne sont pas « noires ou blanches », elles ne constituent que des interprétations.

En se basant sur cette évaluation, recommandez une solution (il peut s'agir d'une option en particulier, des deux meilleures, d'une série d'options, etc.).

	Option 1	**Option 2**	**Option 3**
FACTEUR DE DÉCISION N^{O} 1 – 30 %			
Indicateur n° 1 – 10 % (source, année)	3	1	2
Indicateur no. 2 – 20 % (source, année)	2	3	1
Total pondéré	**0,7**	**0,7**	**0,4**
FACTEUR DE DÉCISION N^{O} 2 – 60 %			
Indicateur n° 3 – 10 % (source, année)	3	2	1
Indicateur n° 4 – 30 % (source, année)	3	2	1
Indicateur n° 5 – 20 % (source, année)	2	1	3
Total pondéré	**1,6**	**1**	**1**
FACTEUR DE DÉCISION N^{O} 3 – 10 %			
Indicateur n° 5 – 5 % (source, année)	1	3	2
Indicateur n° 5 – 5 % (source, année)	1	2	3
Total pondéré	**0,1**	**0,25**	**0,25**
ÉVALUATION GLOBALE	**2,4**	**1,95**	**1,65**

Légende de l'évaluation : 1 = Option la moins pertinente; 3 = Option la plus pertinente.

Tableau 8. Évaluation des options : matrice de décision – Source : Aurélia Durand

Étape 4. Clôture

Conseil X – En conclusion de l'analyse du cas

Pour clore l'analyse de cas, résumez le sujet du cas, le problème à résoudre (c.-à-d. la décision à prendre), et la solution proposée. Faites ensuite ressortir l'opposition existante entre les différentes options (sur laquelle l'opinion des étudiants peut s'être polarisée). Il est également intéressant de rappeler les conditions (c.-à-d. les facteurs-clés de décision et leur importance relative) dans lesquelles la solution proposée apparaît comme étant la meilleure. Reprendre ces conditions rappelle aux étudiants qu'un changement (p. ex. dans le choix des facteurs-clés de décision, de leur importance relative, ou dans la séquence des événements) résulterait certainement dans la proéminence d'une autre solution. Finalement, les leçons importantes et les points illustrés par ce cas doivent être notés, ainsi que les théories et/ou les modèles pouvant s'appliquer à l'analyse du cas. Un tableau de résumé de ces informations peut être présenté tel qu'illustré ci-dessous.

Ce cas décisionnel se déroule [Indiquez l'année + le pays + le secteur d'affaires]. Les thèmes-clés sont [Dressez la liste des thèmes-clés]. Les étudiants sont invités à jouer le rôle de [Décrivez les « propriétaires » du problème ou les protagonistes dans ce cas qui doivent prendre des décisions], à analyser la situation décrite, et à formuler des recommandations relatives à [Dressez la liste des problèmes clés et des décisions principales dont il est question dans le cas]. Dans la situation du cas, [X solutions/options] peuvent être considérées et le cas peut être polarisé autour d'une divergence d'opinions entre [Expliquez les sources de divergence ou d'incertitude].

En considérant [Dressez la liste des facteurs-clés de décision en rappelant leur importance relative], l'une des solutions les plus solides pour ce cas serait de [Recommandez une option]. Dans des conditions différentes, telles que [Dressez la liste des changements ou des incertitudes possibles], les solutions possibles seraient de [Expliquez d'autres options].

Les « apprentissages » importants tirés du cas sont [Dressez la liste des leçons, des points soulevés dans l'analyse de cas et des illustrations permises par ce cas].

Finalement, les théories et concepts principaux qui [peuvent être appliqués à / sont corroborés par / font contraste avec] ce cas sont énumérés ci-dessous.

Thèmes /Objectifs d'apprentissage	Questions pour les étudiants	Concepts et théories /Références
A. Processus d'internationalisation	• D'habitude, comment les entreprises s'internationalisent-elles?	• Modèle du processus d'internationalisation d'Uppsala • Johanson, Jan et Jan-erik Vahlne (1977, 2009)
• A.1. Identifier les motivations et obstacles des PME lorsqu'elles s'internationalisent	• Pourquoi l'entreprise devrait-elle se développer à l'étranger? Pourquoi pas?	• Buckley (1993); Etemad (2004)
B. Choix d'un marché		
• B.1. Choisir le meilleur marché étranger	• Comment justifiez-vous le développement dans le pays A?	• Analyse de la distance CAGE • Ghemawat (2001)

Thèmes /Objectifs d'apprentissage	Questions pour les étudiants	Concepts et théories /Références
C. Sélection du mode d'entrée		
• C1. Choisir le meilleur mode d'entrée	• Pourquoi le choix du mode d'entrée 3 serait-il insensé dans ce contexte (p. ex. l'octroi d'une licence de fabrication à un partenaire étranger)?	• Théorie éclectique et théorie des coûts de transaction • Dunning (1980); Williamson (1979)

Tableau 9. Clôture de l'analyse de cas : établissement des liens entre concepts, théories et la pratique illustrée dans le cas – Source : Aurélia Durand

Section 5. Liens avec d'autres cas et premières utilisations en classe

Ce cas [est/n'est pas] lié directement à d'autres cas. [Le problème/la situation/la stratégie envisagée] [est semblable à/complète/s'oppose à] ce qui est décrit dans les cas suivants : [noms des cas et références complètes]. L'utilisation simultanée de ces cas dans le cours sur [type de cours] permettrait d'approfondir l'étude de [thèmes abordés] dans différents contextes.

Ce cas [a été/n'a pas été] expérimenté en classe. [S'il a été expérimenté, fournissez un résumé des observations qui en découlent. P. ex. « les étudiants ont éprouvé des difficultés à... Ils ont alors identifié X facilement puis sont rapidement passés à Y... Lors de la polarisation du cas, X étudiants ont voté pour l'option 1 et X étudiants pour l'option 2, etc. » Dans l'ensemble, donnez à l'enseignant une idée générale de ce qui a bien fonctionné ou pas].

Références bibliographiques

ANDERSON, Lorin W. et David R. KRATHWOL (éd.) (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, Complete Edition, New York, Longman.

AUSTIN, James E. (1993). « Teaching Notes: Communicating the Teacher's Wisdom », Harvard Business School Background Note 793-105, 10 p.

COREY, E. Raymond (1998). « Writing Cases and Teaching Notes », n° 399077-PDF-ENG, *Harvard Business Review*.

INDIANA UNIVERSITY-PURDUE UNIVERSITY INDIANAPOLIS, BEPKO LEARNING CENTER (sans date). « Three Learning Styles ».

IOWA STATE UNIVERSITY, CENTER FOR EXCELLENCE IN LEARNING AND TEACHING (sans date). « A Model of Learning Objectives ».

MESNY, Anne (2014). « Guide de production des notes pédagogiques », Centre de cas HEC Montréal, 5 p.

VÁZQUEZ-DODERO, Juan Carlos (2001). « The Case Method: The Instructor as Choreographer », IESE Business School, University of Navarra, Spain, 15 p.

YEMEN, Gerry (2010). « On Writing Teaching Notes Well », *Harvard Business Review*, n° UV4306-PDF-ENG, 10 p.